

Цвілий С.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Мамотенко Д.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Дзяпка А.М.

здобувач вищої освіти

Національний університет «Запорізька політехніка»

СПЕЦИФІКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено питання розвитку туризму у контексті повоєнного сталого розвитку вітчизняної економіки. Визначено фактори формування ринку туризму з визначенням векторності публічного управління у контексті пошуку інвестиційних ресурсів для розвитку туристичної галузі у регіонах України. Доведено, що основою ефективного впровадження публічного управління є використання управлінських методів та інструментів проектного підходу.

Ключові слова: туризм, публічне управління, війна, проєкт, регіон.

Tsviliy S., Mamotenko D., Dziapka A. Specifics of public management of tourism industry development in the context of economic transformation in Ukraine. The article examines the issue of tourism development in the context of post-war sustainable development of the domestic economy. The factors of tourism market formation are identified with the definition of the vectority of public administration in the context of finding investment resources for the development of the tourism industry in the regions of Ukraine. It is proved that the basis for the effective implementation of public administration is the use of management methods and a project approach.

Key words: tourism, public administration, war, project, region.

Актуальність дослідження. На етапі трансформацій економіки України необхідно розробити і впровадити ефективні механізми публічного управління розвитком динамічних галузей національного господарства країни, що набуває актуальності за умов децентралізації влади. Донедавна більшість підприємств туристичної галузі України зазнавали масштабних збитків через необхідність обмежувальних заходів на тлі стрімкого поширення коронавірусної інфекції (2019 – 2021 рр.), повномасштабної війни росії проти

України (2022 – 2026 рр.). Конкурентоспроможність галузі туризму тісно пов'язана з її сталістю, оскільки якість та інтенсивність туристичної діяльності суттєво впливають на природне та культурне середовище, соціальний розвиток місцевих громад. Проблематику механізмів публічного управління і регулювання розвитку туризму досліджено у працях вчених, найбільш відомими серед яких є: О. Ахмедова, А. Помаза-Пономаренко А. [1], І. Журба, І. Несторишен, С. Матюх [6], В. Підгірна [10], І. Стефанчук, П. Сем'янчук [13], К. Стоян, К. Риждова, А. Копилова [14], І. Черленяк, Ф. Щуренко [19], І. Шапран [20] та інші науковці та дослідники. Незважаючи на значну кількість наукових праць, що розкривають питання становлення та формування туризму в Україні, актуальним залишається пошук ефективних методів управління розвитком туристичної галузі, який набуває особливої важливості в умовах трансформації вітчизняної економіки в частині структурної перебудови під час війни й після її завершення перемогою України.

Мета статті. Метою є вивчення і аналіз специфіки публічного управління розвитком індустрії туризму в умовах трансформації економіки України.

Виклад основного матеріалу. Провідним напрямом позиціонування держави на світовій арені та реалізації національних інтересів є повоєнний розвиток туристичної галузі вітчизняної економіки, що дозволяє створити та закріпити імідж держави, що є базовим елементом її стратегічного капіталу. Імідж є найвпливовішим елементом результативності міжнародних відносин, який формує уявлення про країну як економічного суб'єкта в системі глобальної конкуренції, як об'єкт для інвестиційних відносин та політичного гравця на світовій арені [2–5]. Туризм є однією із стратегічно важливих галузей економіки більшості країн світу, оскільки туристи є незалежними утворювачами іміджу та джерелом поширення інформації про країну. Роль туризму продовжує активно зростати разом із посиленням глобалізації, оскільки саме сучасними потоками туристів розповсюджуються соціальні, політичні та економічні заходи, долаючи кордони, реалізуються транскордонні зв'язки, розширюються мережі соціальної активності і влади [9]. Отримання країною іміджу туристичної дестинації набуло конкретної цінності, а підтримку іміджу слід вважати складовою національних інтересів й визначальним напрямом міжнародної інформаційної політики держав світу, у тому числі України [8; 16; 25]. Набуття туризмом стратегічного значення визначає його ключові фактори соціально-економічного прогресу нашої країни.

Наукові дослідження виникнення та розвитку туризму доводять його приналежність до соціально-культурного середовища, що еволюціонує під впливом держави, культури, науки, економіки [12; 22]. В даний час

актуальним є науковий пошук статусу туризму в контексті публічного управління, коли його слід розглядати з точки зору аксіології, що включає вивчення впливу розвитку туризму на процес децентралізації державної влади, розвиток сільських районів та територій, повоєнне відновлення об'єднаних територіальних громад.

Зазначена підсистема, на думці авторів, повинна охоплювати розробку та обґрунтування таких пріоритетних аспектів, серед яких важливими є:

- ціннісні орієнтації особистості туриста;
- базові засади саморозвитку особи користувача туристичних послуг;
- концепція моделі «сервісного мислення» спеціаліста галузі туризму;
- гуманізація та гуманітаризація туристичної діяльності;
- перспективне втілення ціннісних пріоритетів в процесі навчання під час підготовки фахівців для туризму та у процесі туристичної діяльності.

Праксеологічна складова туризму передбачає проектування розвитку цієї галузі у межах об'єднаних територіальних громад на основі програмно-цільового підходу. Однак нині актуальними залишаються практичні проблеми розвитку туризму в частині інформатизації, стандартизації та сертифікації туристичних послуг. Управлінські проблеми стосуються розробки системи мотивування та стимулів туристичної діяльності, туристичного менеджменту, управління якістю туристичних послуг та управління екологізацією туристичної галузі [15; 18; 26].

Свідченням динамічного розвитку галузі туризму є постійне збільшення її частки у світовому валовому продукті, обсяг якого на сьогодні становить близько 10%. Також у світовій сфері туризму зайнято майже 10% загальної чисельності зайнятих осіб у світі, а прогнози показники очікуваного обсягу доходу до початку 2023 року склали близько 2000 млрд дол. США [7]. Туризм має особливе значення в розвитку національних економічних країн і стає руйнівною силою трансформаційних перетворень їх структур, стимулюючи розвиток понад 50 суміжних галузей, зокрема харчової та текстильної промисловості, транспорту, зв'язку, торгівлі, будівництва тощо. У цьому контексті туризм має стати основою повоєнного довгострокового економічного розвитку, але слід враховувати факт чутливості до змін внутрішньополітичної та економічної ситуації в країні, стан міжнародних відносин із сусідніми країнами, вразливість територій і регіонів до кліматичних факторів та природних катаклізмів. Під час війни ситуація склалася таким чином, коли економіка і управління національним господарством розвитку галузі туризму в Україні в ряді регіонів визнано незадовільною [7; 21] (стан о'єктів історико-культурної спадщини, транспортної інфраструктури та комунального господарства). Серед

визначальних факторів розвитку також слід виділити екологічний стан територій, рівень забруднення водних об'єктів тощо.

Туризм можна вважати інструментом досягнення низки цілей, висунутих резолюцією ООН. Зокрема, «гідні робочі місця та економічне зростання» можуть бути досягнуті за умови переходу туристичних підприємств на основи сталого розвитку до 2035 року за рахунок створення нових робочих місць на основі підтримки місцевої культури і продажу локальних продуктів. Досягнення мети, коли «міста та спільноти, що живуть відповідно до принципів сталого розвитку», передбачає пряму участь підприємств туризму у розробці та реалізації стратегій регіонального економічного розвитку, у частині розвитку поселень і територій на засадах планування, управління за участю громадськості з обов'язковим збереженням культурної та природної спадщини. В інтересах туристичних фірм слід брати активну участь в охороні навколишнього середовища міст, поселень і територій. Участь галузі туризму у досягненні мети «відповідальне споживання» є базовою, оскільки використання сучасних технологій надання послуг фірмами туристичної галузі спрямоване на раціональне використання наявних ресурсів із збереженням стану навколишнього середовища, яке є основним ресурсом розвитку. Реалізація мети «Партнерство заради досягнення цілей» передбачає участь туристичних підприємств з компаніями інших галузей на базі партнерства в рамках співпраці для вирішення регіональних екологічних проблем та розвитку соціальної сфери, комунікацій, освіти, науки та культури [11; 17].

Необхідність та перспективність розвитку туризму у напрямку стійких принципів доведено міжнародним досвідом співпраці, спрямованої на зміцнення галузі туризму як елементу міжнародних відносин та генератора економічного зростання. Принципами сталого туризму є раціональність, оптимальність, ефективність, планування, компліментарність, єдність, системність, реалізація яких можлива за умови: 1) запровадження економічного використання ресурсів; 2) зниження рівня споживання та шкідливих викидів; 3) збереження природної та культурної спадщини; 4) стратегічного планування розвитку туризму для місцевого економічного розвитку шляхом активізації місцевих громад. Крім того, досягнення цілей сталого розвитку відносно посилення позитивного впливу туристичної галузі можливе на умовах взаємодії бізнесу, влади та суспільства.

Пошук ефективної системи управління туристичною діяльністю необхідно зосередити на основних векторах реформування публічного управління у сфері туризму. Перший з них – інституційний вектор, яким передбачається вдосконалення та імплементація нормативно-правової бази, розробка стратегій розвитку туристичної галузі на національному та

регіональному рівнях, якими передбачено реалізацію програм розвитку туризму. Другим вектором визначено інформаційне забезпечення, яке передбачає формування державного кадастру природних туристичних ресурсів та курортних територій, розробка органами публічної влади шкали оцінки впливу туризму на економічний, екологічний і соціальний розвиток об'єднаних територіальних громад. Економічний вектор передбачає розробку і реалізацію механізму державного стимулювання розвитку туризму, рекреації, вжиття заходів грантової підтримки і інвестиційних ресурсів.

За необхідності досягнень повоєнних цілей сталого розвитку України актуальність набуває екологічний вектор публічного управління, що передбачає обов'язковість узгодження програм розвитку туризму, інвестиційних проектів туристичного підприємництва зі стратегією сталого розвитку регіону [24]. Цей вектор передбачає здійснення стратегічного екологічного оцінювання території та врахування його результатів у програмах регіонального розвитку туристичної галузі. Туризм є невід'ємною інтегрованою частиною соціально-економічного розвитку території, що обумовлюється специфікою дестинації, є комплексним простором разом з туристичними пам'ятками, інфраструктурою та спільнотою.

Узагальнення наукових досліджень та практичного досвіду туристичної індустрії доводить, що дестинації посідають базове місце у системі управління туризмом. У зв'язку з тим, що іноді території дестинації та фактичні межі територіально-адміністративних одиниць не співпадають, має бути утворена стратегічно орієнтована державна політика у напрямку визначення туризму одним із пріоритетів держави. В умовах децентралізації влади та посилення повноважень місцевих громад туризм на рівні регіону стає консолідуючим фактором та фактором у сталому розвитку території [23]. Завданнями стратегії регіонального розвитку на повоєнний період доцільно визначити зростання конкурентоспроможності регіонів, подолання надмірних соціально-економічних диспропорцій, реформування системи публічного управління розвитком регіону.

Посилення структурних диспропорцій за умов трансформацій вітчизняної економіки актуалізує проектний підхід розвитку галузі туризму, перевагами якого є зосередження на оптимізації та перерозподілі ресурсів, обов'язковості контролю та мінімізації ризиків. Проектний підхід є одним із найефективніших у період фінансово-економічної кризи та обмеження бюджетного фінансування.

З позиції публічного управління туризмом проектування є особливим видом управлінських технологій, коли проект розглядається як керована зміна початкового стану системи галузі туризму, пов'язана з витратами ресурсів і часу. Під проектом галузі туризму розуміємо комплекс логічних завдань,

визначених із чітко встановленими тимчасовими кордонами та джерелами фінансових ресурсів. Повоєнний озвиток туристичної галузі за допомогою проектного підходу набуває актуальності за умови здійснення регулювання на державному та регіональному рівнях шляхом прийняття цільових програм, реалізація яких забезпечить підвищення соціально-економічної ефективності туризму.

У цьому контексті на макроекономічному рівні економіка та управління національним господарством повоєнний розвиток туризму передбачає пошук та виявлення закономірностей та тенденцій сфер економіки, пов'язаних з туризмом. Слід зазначити, що галузева різноманітність зв'язків в туризмі характеризується повоєнними тенденціями до розширення, що підтверджується диверсифікацією видів туристичної активності та появою нових її видів: туризм міст, бізнес і конференц-туризм, сільський туризм, екстремальний туризм, медичний туризм, оздоровчий туризм тощо. Застосування проектного підходу до розвитку туризму розкриває можливості застосування механізмів публічного управління, оскільки реалізація проектів передбачає врахування думки громадян, узгодженість із напрямками розвитку територій, державне управління та адміністрування. Незважаючи на переваги проектування, недоліком такого підходу до управління галуззю туризму є визначеність терміну існування проекту, його замкнутість та часткова відокремленість. Тому при визначенні напрямку проекту туристичної галузі необхідно визначитися з подальшими перспективами його продовження та ступенем його важливості для реалізації стратегічних завдань у майбутньому.

Висновки. Основою ефективного публічного управління є використання управлінських методів та інструментів проектного підходу, спрямованих на розвиток туристичної галузі вітчизняної економіки через ініціацію та реалізацію проектів. Першочергової уваги вимагає стандартизація проектного управління в Україні та регламентування проектної діяльності органів публічної влади. Також необхідно визначити інституціоналізацію механізму публічного керування розвитком регіонального туризму в частині закріплення форм та способів взаємодії учасників проекту його розвитку в умовах інформаційної відкритості.

Література

1. Ахмедова О., Помаза-Пономаренко А. Цифровізація державного сектору як чинник ефективного публічного управління. *Наукові перспективи*. 2025. Вип. 2(56). С. 85–94.
2. Бондаренко Л. Дослідження програм розвитку туризму в регіонах України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 5–10.

3. Воронкова В., Ажажа М., Фурсін О. Цифровізація публічного управління як драйвер трансформації державних інституцій у цифровому суспільстві. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. №1.
4. Горюнова К. А. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53.
5. Демко В., Свиноус І. Потенціал міжнародного співробітництва України в гео економічному просторі туристичної галузі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2023. № 2(48). С. 38–50.
6. Журба І., Несторишен І., Матюх С. Реалізація державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 308. № 4. С. 56–61.
7. Литвин О. Реалізація політики державного управління туристичною діяльністю в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
8. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55–68.
9. Олексюк Г., Полольський О. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 95–105.
10. Підгірна В. Характеристика моделей публічного управління у сфері туризму: світовий досвід та Україна. *Влада та Україна*. 2022. № 9. С. 235–245.
11. Помаза-Пономаренко А., Данчевський Р. Амбівалентність розвитку механізмів публічного управління України в умовах реформування й євроінтеграції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. №2.
12. Сокол Т. Г., Фастовець О. А. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 1(78). 2022. С. 132–144.
13. Стефанчук І., Сем'янчук П. Принципи реалізації державної регіональної політики у сфері лікувально-оздоровчого туризму: рекреаційний і соціальний аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 2.
14. Стоян К., Рижова К., Копилова А. Європейський досвід державного управління туристичною сферою. *Право і суспільство*. 2018. № 6. С. 175–181.
15. Цвілій С. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському гео економічному просторі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 57–69.
16. Цвілій С. Методичний підхід до комплексної оцінки розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму. *Інтелект XXI*. 2023. № 4.

С. 53–64.

17. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Жилко О.В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36.
18. Цвілій С., Мамотенко Д., Бобрикін П. Підвищення стійкості регіону в цифровому просторі шляхом впровадження інтегрально маркетингових методів розвитку регіонального туризму. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 268–278.
19. Черленяк І., Щуренко Ф. Соціальна самоорганізація та системна ефективність публічного управління в умовах кризи: системологічний підхід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 2.
20. Шапран І. Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 4, Т. 12. С. 73–82.
21. Can M., Gozgor G. Revisiting the tourism-growth nexus: evidence from a new index for the market diversification of tourist arrivals. *Current Issues in Tourism*. 2018. Vol.21. №10. Pp. 1157–1170.
22. Dobrica Z. J. Key issues in the conceptualization of tourism destinations. *Tourism Geographies*. 2016. Vol. 18. Iss. 4. Pp. 445–457.
23. Truchet S., Piguet V., Aubert V., Callois J.-M. Spatial influence of attractions on tourism development. *Tourism Geographies*. 2016. Vol. 18. Iss. 5. Pp. 539–560.
24. Tsviliy S., Mamotenko D. Strategic marketing mechanisms for the post-war development of the national tourist destination. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : колективна монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2026. С. 32–54.
25. Tsviliy S., Mamotenko D., Kaptiukh T. Strategic marketing mechanisms for the post-war development of tourist destinations: international experience and its implementation in Ukraine. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2025. № 4(68). Pp. 64–72.
26. Zaytseva V.M. et. al. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. 2024. No 43(78) Pp. 91–123.